

SOLICITADA POR



Women
Corporate
Directors



¿Es efectiva la composición actual de los directorios?

En el Mes de la Mujer, y en un contexto donde los programas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) son objeto de debate, es clave recordar que el propósito de las empresas va más allá del activismo. Se trata de satisfacer las necesidades de los clientes, generar valor para los accionistas, atraer talento, construir cadenas de suministro eficientes y generar un impacto positivo en la sociedad.

Con esto en mente, surge una pregunta crítica: ¿es más eficaz un directorio homogéneo o uno diverso? La respuesta no es sencilla. Según el Centro de Gobierno Corporativo de la UC, la diversidad (en todas sus formas, no solo de género) puede elevar el desempeño si se gestiona de manera estratégica, pero también puede aumentar el conflicto si se impone sin un enfoque claro. La diversidad no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para ampliar la visión y potenciar resultados.

La clave está en cómo se aborda. La evidencia muestra que la diversidad enriquece cuando se promueve de forma voluntaria y estratégica, impulsando un intercambio de perspectivas entre pares. Por el contrario, imponerla mediante cuotas puede percibirse como una sustitución del mérito, generando tensiones innecesarias. La gestión efectiva de la diversidad requiere visión de largo plazo, más allá del cumplimiento normativo.

Chile ha avanzado. Desde 2015, con las NCG 385 y 386, la autoridad comenzó a transparentar la composición de los directorios. En 2021, la NCG 461 incorporó la gestión de la diversidad y factores ESG en la memoria financiera anual. Y recientemente, en 2024, la NCG 519 exige informar sobre la promoción de la diversidad en los directorios y garantizar que no más del 60% de los candidatos sean del mismo sexo.

Estos esfuerzos están generando resultados. La participación femenina en los directorios del IPSA pasó del 10,6% en 2019 al 16,5% en 2023, según la CMF. Sin embargo, seguimos rezagados respecto a economías desarrolladas. Esto refleja desafíos estructurales, como la baja participación laboral femenina (39%) y su escasa representación en cargos de liderazgo (22,5%).

La diversidad, bien gestionada, es una ventaja competitiva. Para lograrlo, las empresas deben ir más allá de las cifras. Programas de mentoría, formación para reducir sesgos inconscientes y políticas inclusivas son pasos esenciales. Pero lo más importante es construir una cultura donde todas las voces sean escuchadas, fomentando el respeto y la colaboración en el máximo órgano de gobierno.

En un entorno cada vez más complejo y cambiante, las organizaciones que no logren integrar perspectivas diversas estarán en desventaja. La verdadera medida del éxito no será cuán diversos son sus directorios, sino qué tan efectivamente logran que esa diversidad se traduzca en decisiones acertadas, resultados sostenibles y un impacto positivo en la sociedad.



Sandra Guazzotti, fundadora de Ready 2 Digital y directora de empresas



Valeria Flaviani, socia de KPMG en Chile.

Co-Chairs de Women Corporate Directors en Chile